

## &lt;特集&gt;

## ストレスチェック 集団分析にみる組織課題の読み解きと実践的活用法

前 田 一 寿  
Kazutoshi Maeda

株式会社ロブ 代表取締役社長  
日本EAP協会 副会長

## 要約

ストレスチェック制度は、「本人の気づきの促し」と、「職場の環境把握・改善」が目的であり、後者を行う為の分析が集団分析である。集団分析では、心身面での労働者の負荷を軽減し、健康状態を維持・向上する施策を検討、立案する為のデータを抽出し、現在の状態を可視化し、全体俯瞰と細部把握を行う必要がある。それは職場風土醸成につながり、経営改善・業績向上に寄与する

キーワード：ストレスチェック、集団分析、働きがい、健康経営、職場環境改善

## I. はじめに～ストレスチェック制度の概要と制定までの経緯～

2015年12月1日に改正労働安全衛生法が実効となり、「労働者本人へのストレスの気づきの促し」と「職場環境の把握と改善」を目的に、我が国にストレスチェック制度が創設された。日本の全ての労働者に、年1回以上のストレスチェックを受けるように努めることが定められた。ここまで大がかりなストレスチェック制度は、世界にも類がないといわれており、注目を浴びている。

ストレスチェック制度は、労働安全衛生法の下で行う制度であり、あくまで、産業保健活動の一環である。ストレスチェック制度の根幹には、同法第一条にある「職場における労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促進する」ことがあることを忘れてはならない。

## II. 健康経営とは何か

我が国での健康経営に関する取り組みは、2008年に経済産業省が発表した「健康資本増進ブランドデザインに関する調査研究報告書」で提唱された健康会計が、その端緒である。それまで、産業保健に関する取組は、定期健康診断の実施や、その後の事後措置、日頃からの保健指導等によって為されてきた。定期健康診断は、従業員にとって、心身の健康に関する重要な取組を個々の生活習慣等の福利厚生に留めず、職場での働き方、組織のあり方とも重ねて考え、取り組むことで、さらに大きな恩恵が、従業員、企業、ひいては社会にもたらされるであろう。それを具体的に示す方法として、健康会計の手法が研究され、その後、健康経営へと発展してきたものと言える。

これまでの産業保健分野で集積された産業

保健情報は、健康診断結果や、健康相談等の記録が主で、個別対応の為の情報として扱われ、組織的な分析はあまり積極的に行われてこなかった。それは、個人情報保護という理由もあるものの、現在の情報だけで十分であるかという点も絡んでいる。特に、昨今では、企業における産業医や産業保健スタッフ、同分野の人事担当者の日常業務の多くは、メンタル不調者への対応に費やされているといわれており、メンタルヘルス抜きには産業保健は語れないといわれるからである。

現在、企業や健康保険組合では、データヘルスの概念が導入され、健康診断データ等の電子化が進み、その整理も出来つつある。今回のストレスチェック制度の導入により、さらに心的な負担状況や、関連する職場の状態、周囲との支援の状況も、個人情報保護に十分配慮の上、把握できるようになり、産業保健の全体像がデータとして把握できる素地が整ってきた。従業員の健康状態は、企業や職場の単位では、どのような傾向にあるか、心身の健康に影響を与えているのは何か、どこをポイントに改善していくと課題が解消され従業員の健康が増進していくか。これらを個人情報保護に配慮した上で捉え直し、さまざまな属性で分析し客観的に評価し、具体的な対策を検討・実施する、それが健康経営である。この分析や対策にかかるお金は、従業員個人の健康維持・向上につながり、企業の職場環境の改善、職場風土の醸成につながり、最終的には経営品質の改善につながって企業業績の向上にも寄与すると考えられる。言わば、このお金は費用ではなく投資といえる。

### Ⅲ. ストレスチェックと健康経営の接点：プレゼンティーズム

最近、注目されているのが、プレゼンティーズムである。職場には出社しているものの、本来の業務の数割しかこなせていない状態に

あり、成果を出せずにいる状態を指す。東京海上日動健康保険組合（2015）の報告によると、企業には、プレゼンティーズムの状態にある従業員が、欠勤・休業中（アブセンティーズム）の従業員の数倍の単位で存在することを明らかにしている。そこでの損失額は、賃金換算だけでも、アブセンティーズムによる損失の数倍ともなるとする。これに周囲への影響や、その業務で得られたはずの利益を考えると、逸失利益はさらに莫大なものになるはずで、企業業績にも大きな影響を与えているといえる。プレゼンティーズムの直接的な原因として、睡眠障害、憂うつ感、肩・首の痛み、腰痛等が上位に挙げられている。その背景にはストレスが何らかの形で関わっていると推測され、対応には、どのようなストレスがどんな形で、職場で課題となっているかの分析が不可欠である。その分析に、ストレスチェックの集団分析結果も活用できるのである。

### Ⅳ. 集団分析をどう行うか

ストレスチェック制度では、少なくとも、「心身のストレス状態（ストレス反応）」「職場のストレスの要因（ストレッサー）」「周囲からの支援の状況（緩衝要因）」の、3つの領域を明確にすることの把握が求められている。

ストレスチェックでの実効的な集団分析を行うには、何を分析するかを明確にするのが重要である。「心身のストレス状態」に関する設問は、ほぼ完成されており、どのツール（調査票）とも大差のない項目で構成されている。

「職場のストレスの要因（ストレッサー）」「周囲からの支援の状況（緩衝要因）」については、ツール（調査票）により項目が異なっており、同じ職場が対象であっても、結果に大きな違いが出て来るので、慎重な検討が重要である。場合によっては、アンケート項目等を活用して、分析は使用できる限り多くの属性（所属、職種、職位、年代、性別、雇用

形態、勤続年数等）単位で、ストレス反応、獲得できたストレッサー、緩衝要因の状況を全て数値化した上で、図表やグラフ化し、「見える化」を図ることが重要である。

見える化のポイントは、「全体俯瞰」と「細部把握」である。全体俯瞰には、全受検者のデータを基に、「心身のストレス状態」に関連する項目の合計点を縦軸に、「職場のストレスの要因（ストレッサー）」「周囲からの支援の状況（緩衝要因）」の合計点を横軸にした得点の散布図（図1）を作成すると、企業の状況を、ひと目で大まかな状態を把握することができる。同時に、各属性別、集団別に項目ごとの状態を図表やグラフで示すことで、その企業の細部の状態が把握できる。細部とはいえ、企業経営の立場からは、個別の結果は必要としていない。

経営の立場では、個別の結果を知ると、様々な個人要因に目が行ってしまい、全体が見えなくなり、本来の経営の観点から逸脱することになりかねないからである。

ストレスチェック制度では、高ストレス者を、職業性ストレス簡易調査票を使った場合、労働者の1割程度に留まるといわれる。心身のストレス状態と関係が深い項目を、相関分析等を使って探索するにあたるものと想定しており、何らかの支援の対象と考えて、企業側もその支援実施を前提としている。ただ、経営の観点からは、残りの9割の、「特に産業保健の支援を必要としない従業員」の働きやすさ、働きがいを追求することも非常に重要で、従業員にも企業にも大きな効果を与えるであろう。

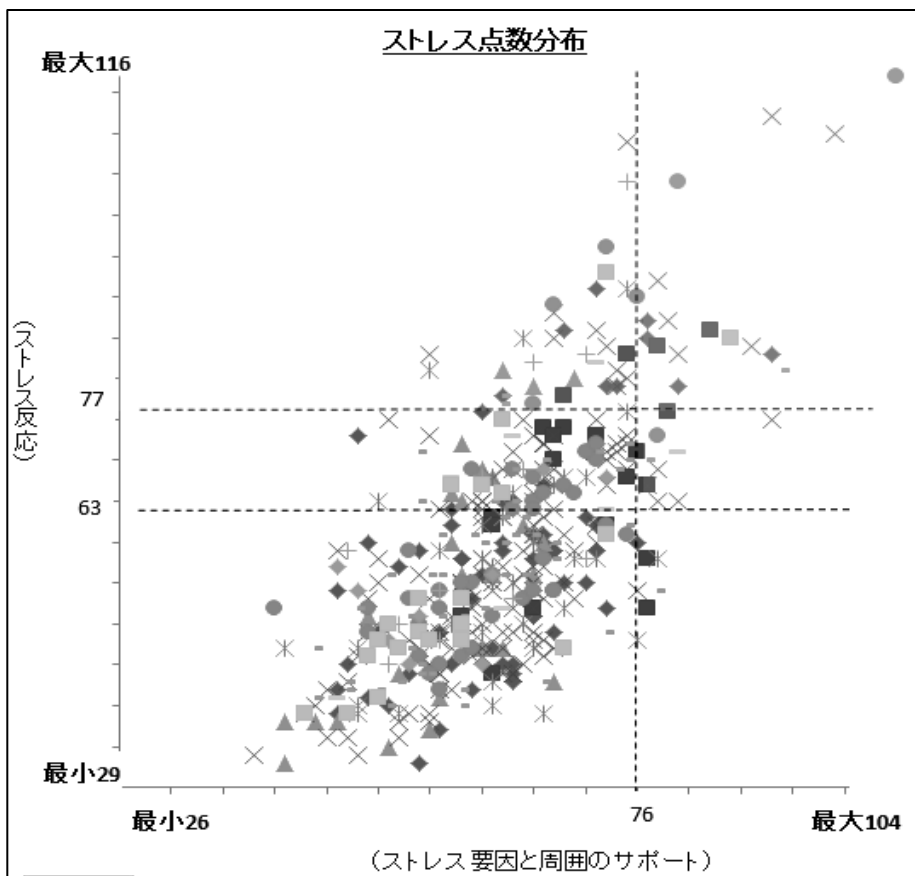


図1 ストレスチェック個別結果 散布図

お互いの項目間にどのような関係があるか、相関分析を行い、明らかにすることができる。もしメンタルヘルス不調者への対応策を組織や職場レベルで作るのであれば、抑うつ感の項目と関係の深い事項を「職場のストレス要因（ストレッサー）」から見出し、その解決に努めるのが有効な手段と考えられる。図2に示すように、働きがいや、周囲のサポートの仕事の満足感と抑うつ感との相関が高い場合、働きがいや満足感のある職場を創るという精神的な報酬を手厚く培っていくことが重要と考えられる。同時に表2のように、上司や同僚のサポートがほとんど抑うつ感との相関がないという組織も少なくない。

このような状態では、自らもプレイングマネージャーとして頑張っていて部下の面倒も見ている上司に、やみくもに上から「部下への支援が足りない」と叱咤しても、元々、効果は期待できない上、上司はやり尽くしていることも多く、途方に暮れるばかりである。明らかに相関が見られる項目、例えば「働きがい」、

「満足度」のような従業員の帰属意識につながる項目を重視し、これらをもつてはどうか、ということを考える方が、はるかに効果が期待できる。同時に、部下の存在をどう「認めるか」、従業員一人一人が、どのようにすれば「積極的に職場に関与していくか」を追求していくことが、ひとつの方法として挙げられる。職場での抑うつ感を下げる組織的なメンタルヘルス対策となりうる職場風土を醸成するには、受動的な行為である周囲からのサポートだけを基準とせず、一人ひとりが能動的に働きかけているか、自ら職場の風土の醸成に貢献しようとしているかを確認し、この点を職場の一人ひとりに働きかけることが重要である。

また、抑うつ感との関係が深いといわれる睡眠の質、睡眠時間、食事の習慣、飲酒・喫煙等のプライベートの生活の状況も把握し、それを軸に保健師等の産業保健スタッフによる生活習慣管理の支援を行うことも効果があると思われる。

表2. ストレスチェック各項目間の相関分析(例)

相関 (n=453)		リスク要因					健全要因					リスク要因					健全要因					リスク要因	
		仕事の負担 (量)	仕事の負担 (質)	身体的負担度	対人関係	職場環境	仕事コントロール度	技能の活用度	仕事の適性度	働きがい	活気	イライラ	疲労	不安	抑うつ	身体愁訴	上司からのサポート	同僚からのサポート	家族友人からのサポート	満足度	原因とサポート	ストレス反応	
リスク要因	仕事の負担 (量)	1.00	0.49	0.27	0.17	0.18	-0.29	0.00	-0.07	-0.02	-0.16	0.30	0.43	0.41	0.28	0.27	-0.17	0.01	-0.14	-0.17	0.48	0.38	
	仕事の負担 (質)	0.49	1.00	0.09	0.14	0.08	-0.15	0.20	0.09	0.15	0.00	0.22	0.30	0.34	0.16	0.23	-0.10	-0.02	0.06	0.07	0.31	0.27	
	身体的負担度	0.27	0.09	1.00	0.17	0.17	-0.16	-0.15	-0.06	-0.07	-0.06	0.18	0.23	0.19	0.15	0.09	-0.10	-0.03	-0.11	-0.13	0.31	0.18	
	対人関係	0.17	0.14	0.17	1.00	0.37	-0.41	-0.18	-0.26	-0.37	-0.40	0.48	0.39	0.40	0.43	0.29	-0.45	-0.33	-0.17	-0.36	0.67	0.49	
	職場環境	0.18	0.08	0.17	0.37	1.00	-0.22	-0.18	-0.16	-0.19	-0.28	0.24	0.29	0.22	0.28	0.27	-0.26	-0.19	-0.14	-0.23	0.45	0.34	
健全要因	仕事コントロール度	-0.29	-0.15	-0.16	-0.41	-0.22	1.00	0.31	0.35	0.42	0.39	-0.38	-0.44	-0.41	-0.42	-0.30	0.42	0.26	0.17	0.42	-0.67	-0.49	
	技能の活用度	0.00	0.20	-0.15	-0.18	-0.18	0.31	1.00	0.44	0.37	0.26	-0.17	-0.20	-0.19	-0.28	-0.13	0.20	0.12	0.11	0.30	-0.34	-0.26	
	仕事の適性度	-0.07	0.09	-0.06	-0.26	-0.16	0.35	0.44	1.00	0.67	0.42	-0.23	-0.29	-0.27	-0.39	-0.16	0.31	0.22	0.15	0.46	-0.46	-0.36	
	働きがい	-0.02	0.15	-0.07	-0.37	-0.19	0.42	0.37	0.67	1.00	0.52	-0.36	-0.30	-0.31	-0.45	-0.17	0.39	0.25	0.18	0.56	-0.51	-0.42	
	活気	-0.16	0.00	-0.06	-0.40	-0.28	0.39	0.26	0.42	0.52	1.00	-0.33	-0.40	-0.33	-0.52	-0.32	0.48	0.40	0.28	0.52	-0.58	-0.58	
リスク要因	イライラ	0.30	0.22	0.18	0.48	0.24	-0.38	-0.17	-0.23	-0.36	-0.33	1.00	0.48	0.49	0.55	0.38	-0.35	-0.20	-0.15	-0.37	0.53	0.66	
	疲労	0.43	0.30	0.23	0.39	0.29	-0.44	-0.20	-0.29	-0.30	-0.40	0.48	1.00	0.63	0.68	0.59	-0.33	-0.23	-0.19	-0.34	0.58	0.81	
	不安	0.41	0.34	0.19	0.40	0.22	-0.41	-0.19	-0.27	-0.31	-0.33	0.49	0.63	1.00	0.69	0.48	-0.34	-0.27	-0.22	-0.40	0.58	0.76	
	抑うつ	0.28	0.16	0.15	0.43	0.28	-0.42	-0.28	-0.39	-0.45	-0.52	0.55	0.68	0.69	1.00	0.60	-0.39	-0.32	-0.30	-0.51	0.61	0.88	
	身体愁訴	0.27	0.23	0.09	0.29	0.27	-0.30	-0.13	-0.16	-0.17	-0.32	0.38	0.59	0.48	0.60	1.00	-0.26	-0.26	-0.26	-0.34	0.45	0.83	
健全要因	上司からのサポート	-0.17	-0.10	-0.10	-0.45	-0.26	0.42	0.20	0.31	0.39	0.48	-0.35	-0.33	-0.34	-0.39	-0.26	1.00	0.60	0.29	0.42	-0.75	-0.44	
	同僚からのサポート	0.01	-0.02	-0.03	-0.33	-0.19	0.26	0.12	0.22	0.25	0.40	-0.20	-0.23	-0.27	-0.32	-0.26	0.60	1.00	0.38	0.34	-0.62	-0.36	
	家族友人からのサポート	-0.14	0.06	-0.11	-0.17	-0.14	0.17	0.11	0.15	0.18	0.28	-0.15	-0.19	-0.22	-0.30	-0.26	0.29	0.38	1.00	0.48	-0.51	-0.31	
	満足度	-0.17	0.07	-0.13	-0.36	-0.23	0.42	0.30	0.46	0.56	0.52	-0.37	-0.34	-0.40	-0.51	-0.34	0.42	0.34	0.48	1.00	-0.59	-0.52	
	原因とサポート	0.48	0.31	0.31	0.67	0.45	-0.67	-0.34	-0.46	-0.51	-0.58	0.53	0.58	0.58	0.61	0.45	-0.75	-0.62	-0.51	-0.59	1.00	0.69	
リスク要因	ストレス反応	0.38	0.27	0.18	0.49	0.34	-0.49	-0.26	-0.36	-0.42	-0.58	0.66	0.81	0.76	0.88	0.83	-0.44	-0.36	-0.31	-0.52	0.69	1.00	

ストレスチェック制度を運用してみるとわかるのが、実施事務従事者と呼ばれるスタッフの重要性である。実施事務従事者は、全てのデータを扱うことができる立場にある。同時に法律上の守秘義務を課されている。単なる事務担当者に留まることなく、個人情報保護等の制限された環境ながら、どうストレスチェック結果のデータを分析すれば、企業や職場の全体像を示すことができるかを考えられるのである。多くの企業では、若手の人事担当者等が配置される傾向が強く、これまでにない観点からの分析も期待できる。

## V. 最後に

ストレスチェック制度を今後、健康経営でも活用していくには、データの集団的分析、活用が重要である。そのノウハウは、これまでいくつかのEAP企業が、長年の組織ストレス診断の経験の中で、十分集積している。それはデータ分析だけでなく、データ項目の設定等の調査設計の段階の知見も含む。これらは、ストレスチェック制度を、本来の労働安全衛生法の理念である「労働者の安全と健康の確保」そして「快適な職場環境の実現」双方に応え、健康経営に結びつける手段となりうるのである。

## 参考文献

- 東京海上日動健康保険組合（2015）「健康経営」の枠組みに基づいた保険者・事業主のコーポヘルスによる健康課題の可視化  
厚生労働省厚生労働省厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業：平成27年度総括・分担研究報告書 川上憲人（2016）  
ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究